

最新业务员绩效考核与薪酬方案电销 薪酬绩效考核方案整改措施(大全5篇)

方案在各个领域都有着重要的作用，无论是在个人生活中还是在组织管理中，都扮演着至关重要的角色。怎样写方案才更能起到其作用呢？方案应该怎么制定呢？下面是小编帮大家整理的方案范文，仅供参考，大家一起来看看吧。

业务员绩效考核与薪酬方案电销篇一

一、选择题（10*2）

1.p40绩效管理的功能有

激励、控制、沟通、规范、发展。

2.p42绩效管理系统模型包括

a绩效目标的确定b绩效辅导c绩效考核以d绩效评价与反馈机制

3.p25制定绩效考核指标的基本原则□smart□

明确具体的s□可衡量的m□行为导向的a□切实可行的r□时间、资源限制的t

4.p74绩效目标的设定必须特别注意以下几点：

a薪酬的现状调查b确定薪酬目标c确定影响本企业薪酬管理因素

d选择薪酬政策e制定薪酬计划f调整薪酬结构

6.p144薪酬制度主要分为：

a工作薪酬：职务薪酬制、岗位薪酬制

b能力薪酬：技术等级薪酬制、能力资格薪酬制、职能薪酬制

c结构薪酬：基础薪酬、岗位（职务）薪酬、奖励薪酬、年功薪酬

7.p196工资的职能

调节职能、激励职能、补偿职能、效益职能

8.p232绩效激励计划的种类

a从时间角度分：长期绩效激励计划、短期绩效激励计划

b从激励对象分：个体绩效激励计划、群体绩效激励计划

9.p263员工福利管理的原则

a需要原则 b效益原则c合法原则d匹配原则e参与原则 f动态原则

二、简答题（4*8）

1. 在进行绩效考核时，要坚持哪些基本原则□p23

1) 客观原则2) 注重实绩原则3) 差别原则

4) 明确化、公开化原则5) 多方位考核原则 6) 科学、简便的原则

7) 及时反馈原则8) 阶段性和连续性相结合的原则9) 保证信度

与效度的原则

2. 绩效考核的含义□p19

采用科学的方法，按照一定的标准，考查和审核企业员工对职务所规定的职责、任务的履行程度，已确立其工作绩效的一种有效的系统管理方法。它也是衡量、影响、评价员工的工作表现的正式系统。

3. 什么是劳动力的边际成本和边际效益□p170

劳动力的边际效益是指在其他情况保持不变的情况下，增加一个单位的人力资源投入所产生的收益增量。在产品市场和劳动力市场完全竞争的情况下，劳动力的边际效益等于边际劳动力所带来的产出增量乘以产品的价格，而劳动力的边际成本则等于劳动力的市场工资率。

4. 什么是关键绩效指标(kpi)□p87

用于考核或管理被考核者的可量化或可行为化的标准体系；是对企业战略目标有增值作用的指标；通过在关键绩效指标上达成的承诺，员工与管理者可以就工作期望、工作表现、未来发展进行良好的沟通。

5. 简述薪酬管理的三大原则□p99

要兼顾公平、有效、合法等三大原则。

1) 公平，是指员工对于企业薪酬管理系统以及管理过程的公平性、公正性的认知，往往以企业外部劳动力市场薪酬状况、企业内部不同职位或类似职位薪酬水平为参照系。

2) 有效标准是薪酬管理系统能在多大程度上有利于实现组织的目标。

3) 合法指企业的薪酬管理系统与实施过程是否和国家的相关法律规定相匹配。

6. 薪酬战略的特征□p115

- 1) 是与组织总体发展相匹配的薪酬决策。
- 2) 是一种具有总体性、长期性的薪酬决策与薪酬管理。
- 3) 对组织绩效与组织变革具有关键性作用。

7. 岗位技能薪酬的含义及特点□p148—149

岗位技能是薪酬以劳动技能、劳动责任、劳动强度和劳动条件等基本劳动要素为评价基础，以岗位薪酬、技能薪酬为主要内容的基本薪酬制度。

特点：1) 全面反映了员工的劳动差别2) 从动态上反映劳动差别和薪酬差别

3) 薪酬与效益挂钩4) 为严格考核提供科学依据5) 有利于组织基础管理工作的加强

8. 薪酬等级制度的职能□p150

- 1) 它为按劳分配的实施提供了制度保证。
- 2) 它为政府进行员工薪酬关系调整提供了重要参考。
- 3) 它为企业的员工培训和员工的自我发展提供了重要保证。
- 4) 它为员工福利基金的收付提供了基准。

9. 员工福利的特征□p249—250

1) 报酬性 2) 均等性 3) 集体性 4) 补偿性 5) 针对性

10. 一次性奖金和绩效加薪的关系 □p233—234

它是一种一次性支付的绩效加薪，而不是基本薪酬基础上的累积性增加。一次性奖金可以有效解决薪酬水平已经很高的员工的薪酬管理问题，还可避免企业固定薪酬成本的增加。一次性奖金的支付周期较长；且从长期看员工实际得到的奖金额要比普通绩效加薪的数额少。

11. 员工福利的价值意义 □p251

- 1) 有效地吸引和保留优秀员工，培养员工的忠诚度。
- 2) 有利于激励员工，提高整个企业的绩效。
- 3) 有利于协调和缓和劳资双方的关系，增强企业的凝聚力。
- 4) 有利于保障员工生活的稳定，具有社会意义。
- 5) 作为工资的替代补偿方案，其灵活机动性使之具有广泛的适用空间。

12. 市场薪酬调查的目的和意义 □p182

- 1) 明确企业薪酬水平
- 2) 确定企业薪酬结构
- 3) 解决与薪酬有关的人事问题
- 4) 建立良好的公司形象

13. 简述目标管理法的几个步骤 □p74—75

- 1) 绩效目标的设定
- 2) 制定被评估者达到目标的时间框架
- 3) 将实际达到的绩效水平与预先设定的绩效目标相比较
- 4) 制定新的绩效目标，以及为达到新的绩效目标可能采取的新战略

14. 薪酬控制的方法□p284—286

- 1) 通过雇佣量进行薪酬控制
- 2) 通过调整薪酬水平进行薪酬控制
- 3) 通过薪酬结构的调整进行薪酬控制
- 4) 通过薪酬技术进行薪酬控制

15. 影响薪酬预算的因素□p272—274

- 1) 企业内部环境
- 2) 企业现有的薪酬状况
- 3) 外部市场环境
- 4) 生活成本的变动

16. 宽带薪酬的特点和优势□p155—156

- 1) 支持一个扁平的组织结构
- 2) 使企业的岗位轮换中掌握更大的可行空间
- 3) 引导员工重视个人技能的增长和能力的提高
- 4) 使部门经理更多地参与员工的薪酬决策
- 5) 以市场为导向，密切配合劳动力市场的变化
- 6) 有利于推动良好的工作表现，对员工进行激励。

三、材料题（2*8'）

1. 绩效评价中的基本标准和卓越标准；

基本标准卓越标准

2. 职责设置中的权重比例(投递员，售票员，抄表员，乘务员)

上岗时仪表端庄，手势规范15%

经常对行人宣传交通法规，注意安全15%

及时处理违章事件，保持道路通畅60%

教育违章人员态度和蔼，以理服人等 20%

四、案例分析题（1*32'）

1. 影响企业薪酬制度的因素有哪些□p159—162

影响员工的薪酬制度的因素分为企业外部因素、企业内部因素和个人因素三大类。

1. 企业外部因素：

1) 劳动力因素 2) 政府的制度调节3) 现行工资率因素4) 地区行业因素

5) 物价因素6) 经济状况和劳动生产率 7) 地区的生活水平

2. 企业的内部因素：

1) 企业的支付能力2) 企业的发展阶段3) 经营层领导的态度

4) 企业人才价值观的影响5) 分配形式的影响

3. 个人因素:

2. 假如你是hr经理。如何选择合适的绩效考评技术。

答: 小张平时自由散漫, 上班期间闲话特别多, 喜欢和领导顶嘴, 个性比较犟, 是个人的个性问题, 不能直接决定其个人的工作绩效表现, 对于像小张这种技术员的员工应该采取关键事件与360度绩效考核, 对其的工作业绩和平时工作态度进行考评。也许领导不喜欢其个人的个性, 但是不能否定其工作上的业绩, 可以对他进行业绩结果评定, 又或许领导作为其上属不喜欢平时上班行为, 但不能代表全部评定, 可以通过不同的人员, 例如上司、同事甚至顾客处获得多种角度的反馈, 最后结合评定结果对其绩效考评。

3. 该部门的绩效考核陷入了哪些误区? 制定绩效考核指标的基本原则有哪些□p25

答: 1) 年终绩效考核和年终的奖金挂钩, 考核目的结果是为了钱。

2) 考核形式为各类表格填写, 没有做到多方位考核原则。

3) 考核结果又不同每个人见面, 这没做到及时反馈的原则。缺少沟通, 员工即使有不足处, 也不明改进的方向。

4) 个别人的晋升会使大家不服气, 没有做到客观原则。得到的奖金总觉得和自己实际的付出不相称, 没做到公开化原则, 这样不公开结果, 暗箱操作会使员工产生消极反应。

5) 由于晋升表现于个人能力, 而往往没做到明确化原则。

6) 与组织战略脱节, 不能引导所有员工的行为趋向组织的目

标。

smart原则：

明确具体的(s) 可衡量的(m) 行为导向的(a) 切实可行的(r) 时间和资源限制的(t)

4. 什么是宽带薪酬制？为什么说宽带薪酬制能基本上消除以上员工反映的弊端？

答：它是一种新型的薪酬结构设计方式，它是对传统上那种带有大量等级层次的垂直型薪酬结构的一种改进或替代。就是企业将原来相对比较多的薪酬级别，合并压缩为几个级别，同时拉大每一个薪酬级别内部薪酬浮动的范围。

特点：1) 支持一个扁平的组织结构

2) 使企业的岗位轮换中掌握更大的可行空间

3) 引导员工重视个人技能的增长和能力的提高

4) 使部门经理更多地参与员工的薪酬决策

5) 以市场为导向，密切配合劳动力市场的变化

6) 有利于推动良好的工作表现，对员工进行激励。

业务员绩效考核与薪酬方案电销篇二

薪资管理制度

一、基本原则 1. 评定原则：以能力、贡献、责任为基础，按工作岗位和工作能力差异，确定工资级别； 2. 核定原则：员工薪资考虑人才市场行情、社会物价水平、公司支付能力

以及员工担任工作的责任轻重、难易程度等因素综合核定。

放假时除外。3.2员工请假或加班按公司相关规定核算员工工资。4. 给付时间：每月25日发放上月薪资；遇节假日顺延或提前发放。

5. 下列各项金额可以从每月薪资中直接扣除：考勤扣款、社会保险个人应缴纳部分、个人所得税、未结清的借款、公司垫支款项等。

6. 公司实行工资保密制度，任何人不得私下谈论和询问他人工资。

四、工龄工资 为鼓励职工及企业的良好稳定发展特设立工龄工资，具体如下：（1）入职当年，不享受工龄工资（2）入职第二年起，工龄工资为每月30元。（3）入职第三年起，工龄工资为每月50元。（4）入职第四年起，工龄工资为每月80元。（5）入职第五年起，工龄工资为每月100元。

五、奖

金 1. 个人贡献奖：员工如对公司有特别的贡献，公司根据贡献的大

小，酌情给予员工一定数额的个人贡献奖； 2. 年终双薪：公司按员工个人能力，贡献大小及公司效益情况，在年终酌情给员工发放年终双薪，发放的具体办法由总经理开会讨论决定； 2.1在年终双薪发放之前离开公司的员工，含辞职与辞退的员工，不予以发放当年的年终双薪（内部调动除外）； 2.3年终奖：公司按员工个人能力，贡献大小及公司效益情况酌情给员工发放年终奖。

六、项目提成与任务标准： 1. 货源提成与任务标准 1.1净利润界定：该项目中的净利润为扣除项目中直接产生的成本

如税票等，不含其他间接成本。1.2提成比例 业务员：

净利润 30万-50万 50万-100万 100万-200万 200万-100万
300万以上 奖励比例 5% 7% 10% 13% 15% 部门主管：

净利润 30万-50万 50万-100万 100万—200万 200万-300万
300万以上 奖励比例 3% 5% 7% 10% 13% 项目副总： 净利润
50万-100万 100万-300万 300万以上 奖励比例 1.0% 1.2%

1.4% 1.2.1各岗位人员提成以项目利润为标准，不因岗位或涉及人员的重叠而重复计提提成。1.3项目任务标准（见年度任务计划分配通知）1.4奖金发放标准及时间 此项奖励的统计以季度为一个周期，每个季度的提成于下个季度的第一个月25号前统计完毕，于次季度第二个月随工资一起发放，特殊情况可由项目经理向副总提出书面申请，逐级审批。2. 保险奖励： 2.1保险奖励标准（1）未完成岗位任务，不提取奖励；（2）完成基本岗位任务，按总业务量的1.8%提取；（3）完成总业务量100%-130%，按总业务量的2.0%提取；（4）完成总业务量130%-180%，按总业务量的2.2%提取；（5）完成总业务量180%-230%，按总业务量的2.4%提取；（6）完成总业务量230%以上，按总业务量的2.5%提取；（7）保险部完成部门总任务量，部门经理按部门实际完成总量的0.20%提取提成。（8）保险部完成部门总任务量，项目副总按部门实际完成总量的0.10%提取提成。（9）保险部未完成部门总任务量，部门经理、项目副总不提取总业务量的提成。2.2保险业务各岗位任务标准（见年度任务计划分配通知）。2.3提成发放：保险项目提成于次年1月30日前发放。

3. 招商奖励 3.1本招商奖励是指：成功入驻盛德物流园，并投入资金建设对物流园的整体发展及园区的营业收入产生贡献，适度为盛德流创造了利润或宣传影响，间接带动了物流园的人气。3.2奖励标准及任务 引资金额（万元） 10-30
30-50 50-100 100-300 >300 奖励比率 1.5% 1.7% 2.0%
2.2% 2.5% 4.项目任务标准（见年度任务计划分配通知）

3. 财务部在发放工资后，由财务人员保留银行发放记录；
4. 工资表由人力部制定，总经理审批后，将复印件报财务部发放工资与备案。

5. 员工工级及薪资 员工工级与职务对照表 表

1 实习人员

第八部分 绩效考核 第一章 总 则 第一条：为促进公司管理现代化，建立科学的管理制度，充分发挥每位员工的积极性和创造性，提高员工的工作效率，增强绩效管理和绩效改进，保障组织有效运行，特制定本条例。第二条：适用范围 本则度适用于除总经理之外的，所有山东盛德物流有限公司所员工。第三条：考核目的1、为人员职务升降提供依据。通过全面严格的考核，对素质和能力已超过所在职位要求的人员，应晋升其职位；对素质和能力不能胜任现职要求的则降低其职位；对用非所长的，则予以调整。

2、为浮动工资及奖金的发放提供依据。通过考核准确衡量员工工作的“质”和“量”，借以确定浮动工资和奖金的发放标准。

3、是对员工进行激励的手段。通过考核，奖优罚劣，对员工起到鞭策、促进作用。

4. 促进直接管理人员之前的了解改进，同时为培训提供相关依据。使上级能够及时对下属的业务以及综合能力的发挥程度进行分析，作出正确的评价，同时更新员工知识结构与技能、激发创造力等，进而做到人尽其才，合理地安置组织成员，调动员工工作积极性、提高工作效率。第四条：考核原则 以提高员工绩效为导向；定性与定量考核相结合；公开、公平、公正；多维度，多角度；阶段性与连续性。第五条：考核用途 考核结果的用途主要体现在以下几个方面：

(一) 薪酬分配;

(二) 职务升降;

(三) 岗位调动;

(一) 考核组织由总经理、副总经理、办公室等组成公司考核管理委员会, 领导考核工作, 承担以下职责:

1、最终考核结果的审批;

2、中层管理人员考核等级的综合评定;

3、员工考核申诉的最终处理。

(二) 办公室职责 作为考核工作具体执行者和指导者, 主要负责:

1、组织协调各部门的考核工作;

2、对各部门考核过程进行监督与检查;

3、汇总统计考核评分结果;

4、协调、处理各级人员关于考核申诉的具体工作;

5、对各部门半年度、年度考核工作情况进行通报;

6、为每位员工建立考核档案, 作为奖金发放、工资调整、职务升降、岗位调动等的依据。第三章 考核程序 第八条: 绩效考核的过程 确定考核内容、制定绩效考核标准、实施考核、考核结果的分析 and 评定、结果反馈与实施纠正、结果运用。第九条:

考核关系 考核关系分为直接上级考核、直接下级考核、同级

人员考核。第十条：

考核维度 公司对员工的考核维度包括：绩效维度、能力维度、态度维度。

（一）绩效维度：指被考核人员通过努力所取得的工作成果，从以下两个方面考核：

1、任务绩效：体现本职工作任务完成的结果。每个岗位都有对应岗位职责的任务绩效指标。

2、管理绩效：体现管理人员对部门工作管理的结果。

（二）能力维度：能力维度考核分为素质能力、专业知识和技术能力。其中素质能力主要包括以下几类：

1、人际交往能力

2、影响力

3、领导能力

4、沟通能力

5、判断和决策能力

6、计划和执行能力

（三）态度维度：指被考核人员对待工作的态度和工作作风。态度考核分为积极性、协作性、责任心、纪律性考核。第四章 月季度考核 第十一条：绩效考核标准及构成1、基本工资：占总工资的70%，每月考核一次，于次月发放。

2、绩效工资：占总工资的30%作为绩效工资。其中岗位考核绩效占比60%，每月考核一次，随当月基本工资一同发放；保

险业务绩效占比40%，每季度考核一次，于下一季度的第一个月发放。

等级 描述 分布比例

在面对巨大的挑战或采用独到的方式解决问题时，持续并且非常显著地超越工作要求与标准；超出多项目标，特优等 明显做出优异成绩，或伴随突破性衡量标准。整个绩效0—3% 表现对于公司/部门的成功十分重要，是业务和行为两方面的楷模；且有确实的证据和事实证明。业绩表现持续超越工作标准，其绩效超过了工作目标与成果的期望值；达到全部目标，其中一部分目标超出优等 7-10% 衡量标准，并达到了另外目标，对公司/部门有较大贡献；且有真实的资料及证据说明。工作业绩持续达到标准，有时还超越标准；或达到全部目标、衡量标准和完成时间。对公司业务的发展作出甲等 70% 了宝贵的贡献。工作表现刚刚达到要求，但有时会低于要求，或并不总是符合工作要求与标准，需要更多的监督和指导；主乙等 10% 要目标达到，2-3项目标衡量标准、完成时间略有欠缺。且有真实的资料及证据说明。工作表现经常达不到要求，经过指导能有所改进，经常不能在规定的时间内完成工作，能按要求按时完成1项丙等 7-10% 工作。且有真实的资料及证据说明。工作表现一贯达不到要求，或基本不符合工作标准与期望；有主要的目标没有达到，并且不遵守公司纪律。丁等 0-3% 且有确实的证据和事实证明。

等：当月绩效基本补贴 $\times 100\%$ ； 乙

等：当月绩效基本补贴 $\times 80\%$ ； 丙

等：当月绩效基本补贴 $\times 60\%$ ； 丁

等：当月绩效基本补贴 $\times 40\%$ 。

5、员工的绩效考核内容 (1)德：职业道德、政策水平、敬业

精神。

(2)能：专业水平、业务能力、组织能力。(3)绩：工作质和量、效率、创新成果等。

(4)勤：责任心、工作态度、出勤。(4-1)迟到、早退一次每次扣除2分。(4-2)旷工半天每次扣除5分依次类推。(4-3)每月非节假日请事假1天以上(不含)每天扣除2分依次类推。(4-4)警告、记小过、记大过每次分别扣除10分、15分、20分。(4-5)嘉奖、记小功、记大功每次分别奖励10分、15分、30分。(4-6)提出合理化建议且被公司采纳并经实践证明确实有益者,根据实际情况给予奖励10-15分。(4-7)不参加公司举行的会议、活动、培训者一次扣除10分依次类推,特殊情况者扣除5分。

6、考核方法：

1、指标设定：（1）单位指标：依据年度或季度的目标任务，量化到每个周期。（2）个人指标：由总经理根据经营目标，并结合岗位的关键职责共同讨论确认，一般控制在6项内。

七、绩效考核评分表

增减项 合计 加权合计

120分 总分 加权合计

5 下属培养 绩效 15 60分 加权合计 责任

工作计划 5

种问题愿意主动和上行有效的沟通 完全现象 级沟通，上级难以级沟通 了解下属的想法

a b c d

九、绩效面谈：绩效面谈由直接主管负责，一个季度一次。面谈内容：讨论绩效改进、提升的方面，共同制订发展计划，培训或辅导，确立今后的工作目标。

十、绩效考核的反馈 各考核执行人应根据考核结果的具体情况，听取有关被考核人对绩效考核的各方面意见，并将意见汇总上报总经理。

业务员绩效考核与薪酬方案电销篇三

拓展薪酬=岗位薪酬（固定+绩效）+ 拓展店铺提成（单店拓展奖金×拓展店铺个数+拓展有效散户奖金×有效散户个数）

1、拓展岗位薪酬全部一样，包括固定和绩效，绩效工资跟绩效考核结果挂钩

竞聘思路：针对地区讲方案，同时讲自己的拓展方法技术，每个拓展讲一次，可以申请三个区域（第一、第二、第三志愿）

7、为实现不但快速拓展专卖店，同时实现拓展出有效的、高质量的专卖店，单店拓展奖金必须与新拓展店铺的销售业绩完成率挂钩，采取延期支付的方式，结算时间为1月、4月、7月、10月，到结算月份，只要新店开业满三个月，按照新的开业到结算时间止的店铺销售业绩完成率×奖金额度领取拓展店铺奖金（向上封顶150%，下不封顶）。

8、如果是通过赵总资源实现拓展的店铺，拓展经理提供信息，进入拓展经理的绩效考核，但是不作为提成，或者酌情提成9、这种方式可以实现：

- 有能力的拓展人员可以担任区域拓展经理，统筹整个区域的拓展工作，在一个较大的舞

台上去施展才能，同时可以享有拓展经理补贴

- 有能力的拓展人员（不论是拓展经理还是拓展专员）可以通过多拓展专卖店赚得更多的拓展奖金提成（可能一个有能力的拓展人员在多个区域实现拓展，从而赚得很多的拓展奖金提成）
- 使得拓展人员的资源在全国进行有效的流转，整合资源最大化
- 更多的采取团队拓展，发挥团队拓展作业效率，快速的拓展出新的专卖店

业务员绩效考核与薪酬方案电销篇四

薪酬激励与绩效考核“结婚”

在当下企业薪酬管理中，薪酬激励是非常重要的组成部分，科学合理的薪酬激励总是都能不断调动员工的工作积极性，提高员工满意度的同时促进员工工作业绩的提升，从而持久的保持企业的稳定与发展。

薪酬激励的重要性

在企业的发展中，薪酬激励毫无疑问起着重要的作用，随着市场竞争的不断加剧，企业的盈利和发展遭遇到前所未有的压力，为了更好的应对这种压力，企业渴望通过更多优秀的人才来不断促进企业的发展，通过薪酬激励的实施，不仅可以企业很好的保留住优秀的员工，而且还可以提高员工的凝聚力和向心力，让企业管理更加高效，企业经营效益稳步提升。

什么是绩效考核

鉴于薪酬激励的重要性，很多企业也正在积极实施薪酬激励，为了突出薪酬激励的效果，从绩效考核作为切入点是个非常不错的方法。所谓绩效考核就是指企业运用特定的标准和指标，对员工过去的工作行为及取得的工作业绩进行评估，并运用评估的结果对员工将来的工作行为和工作业绩产生正面引导的过程和方法。

绩效考核与薪酬关联可以加强激励效果

通过绩效考核可以将员工的工作表现、工作业绩和薪酬很好的关联起来，最终以绩效薪酬的形式加强企业薪酬激励的效果，而且这也可以很好的发挥薪酬管理和绩效管理的联动作用，提升企业人力资源管理的效率。

其实考核和薪酬关联的好处还不止于此，除了突出激励性之外，还能在一定程度上保证薪酬管理的内部公平，由于绩效考核的指标是员工的工作表现和工作业绩，因此这其实是以员工的态度与能力作为前提，只要绩效考核正确执行，就可以减少员工内心的不公平感。

虽然考核和薪酬关联的好处很多，但是真正能做到同时又做好的企业其实很少。因此从这个角度来说，企业需要建立起适合自身的薪酬激励体制、绩效管理体系和薪酬管理体系，三者合一可保企业发展无忧。

业务员绩效考核与薪酬方案电销篇五

选择题

直接薪酬的分类：基本工资、加班工资、津贴、奖金、利润分享、股票认购

薪酬管理过程中的三大核心决策：薪酬体系、薪酬水平、薪酬结构

名词解释

1. 绩效考核：采用科学的方法，按照一定的标准，考差和审核企业员工对职务所规定的职责、任务的履行程度，以确定其工作绩效的一种有效的系统管理方法。
2. 年薪制：以年度为单位根据企业的生产经营规模和经营业绩，确定并支付经营者年薪的分配方式。
3. 薪酬战略：组织根据外部环境存在的机会和威胁及自身的条件所作出的具有总体性、长期性、关键性的薪酬决策。
4. 绩效加薪：是将基本薪酬的增加与员工在某种绩效评价体系中所获得的评价等级联系在一起的一种绩效激励计划。
5. 海氏系统法：是将付酬因素进一步抽象为具有普遍适用性的三大因素，即专业技能、解决问题的能力和工作所承担的责任，并相应设计了三套标尺性评价的量表，对各个工作职位给予评分的一种评分方法。
6. 绩效管理：为实现组织发展的战略和目标，采用科学的方法，通过对员工个人或群体的行为表现、劳动态度和工作业绩，以及综合素质的全面监测、考核、分析和评价，充分调动员工的积极性、主动性和创造性，不断改善员工和组织的行为，提高员工和组织的素质，挖掘其潜力的活动过程。
7. 全面薪酬战略：是根据组织的经营战略和组织文化制定的全方位薪酬战略，着眼于可能影响企业绩效的薪酬的方方面面，最大限度的发挥薪酬对于组织战略的支持功效。
8. 市场薪酬调查：应用各种合法的手段来获取相关企业各个岗位的薪酬水平及相关信息，再对所收集到的信息进行统计和分析，进而在此基础上结合企业自身的战略目标和经营绩效确定企业薪酬水平的市场定位。

务和福利。

10. 工作评价：以工作分析所确定的各种工作的工作范围以及任职资格为依据，求出每一工作对本企业的相对价值的大小。

简答题

一、绩效考核的基本原则

答：1. 客观原则

2. 注重实绩的原则

3. 差别原则

4. 明确化、公开化的原则

5. 多方位考核的原则

6. 科学、简便的原则

7. 及时反馈的原则

8. 阶段性和连续性相结合的原则

9. 保证信度与效度的原则

二、目前绩效管理面临的挑战

答：

3. 生产及产品或服务提供的周期越来越短 4. 对员工的要求越来越高

三、关键绩效考核指标法

答：关键绩效指标是用于考核管理被考核者绩效的可量化或可行为化的标准体系，是对企业战略目标有增值作用的指标。通过在关键绩效指标上达成的承诺，员工与管理者就可以就工作期望、工作表现、未来发展进行良好的沟通。关键绩效指标体现企业发展战略与关键点；强调市场标准与最终成果责任，对于使用者来说，要有意义而且可以进行测量与控制；在责任明确的基础上，强调各部门的连带责任，促进各部门的协调。

四、我国的法定福利

答：员工法定福利是政府通过立法，要求企业向员工必须提供的一些社会保险、法定假日及劳动保护措施等。这既有物质实物性的补偿，也有服务性的帮助。它以劳动法、社会保障法等方面的有关法律法规为依据，由政府、企业和社会公共机构共同管理。其中最核心的部分是社会保险项目。

五、我国企业在薪酬管理上存在的问题

答：1. 薪酬制度和企业经营战略脱钩或错位。2. 薪酬设计有不科学之处。3. 薪酬支付缺乏公开性、透明性。4. 奖金奖励和福利保险计划缺乏柔性，起不到激励作用。5. 企业已有的薪酬结构很难整合。

六、群体绩效激励计划的类型

答：利润分享计划、收益分享计划、目标分项计划

七、薪酬的主要功能

答：对员工而言：1. 经济保障功能 2. 心理激励功能 3. 标识功能；对企业而言：1. 控制经营成本 2. 改善经营业绩 3. 塑造并强化企业文化 4. 支持企业变革；对社会而言：直接影响国民经济的正常运行。

八、平衡计分卡法与传统考核法相比的优势

答：1. 平衡计分卡打破了传统绩效评估方法中财务指标一统天下的局面，从顾客角度、内部流程角度、学习与成长角度以及财务角度来设计绩效评估体系，消除了单一评价指标的局限性。

2. 平衡计分卡使得为增强竞争力的应办事项中看似迥异的事项同时出现在一份管理报告中：以顾客为导向，缩短反应时间，提高质量，重视团队合作，缩短新产品投放市场的时间，以及面向长远而进行管理。

3. 平衡计分卡是一个基于战略的绩效评估系统，它表明了源于战略的一系列因果关系，发展和强化了战略管理系统。

4. 平衡计分卡是评估系统与控制系统的完美结合。 5. 平衡计分卡防止了次优化行为。

论述题一（这题可能是原题，题目及参考答案如下）

a公司是一家大型商场，公司包括管理人员和员工共有500多人。由于大家齐心协力，公司销售额不断上升。到了年底，a公司又开始了一年一度的绩效考评，因为每年年底的绩效考评是与奖金挂钩，大家都非常重视。人力资源部又将一些考评表发放到各个部门的经理，部门经理在规定的时间内填完表格，再交回人力资源部。

老张是营业部的经理，他拿到人力资源部送来的考评表格，却不知该怎么办。表格主要包括了对员工工作业绩和工作态度的评价。其中，工作业绩一栏分为五档，每一档只有简短的评语，如超额完成工作任务，基本完成工作任务等等。由于年初种种原因，老张并没有将员工的业绩目标清楚地确定下来，因此对业绩考评时，无法判断谁超额完成任务，谁没有完成任务。工作态度就更难填写了，由于平时没有收集和

记录员工的工作表现，到了年底，仅对近一两个月的事情有一点记忆。

请回答下列问题：

(1). 该公司存在的绩效管理问题如下：

1). 考核目的不明确。绩效评估的目的是发现员工工作的长处与不足，改进员工以及组织的整体绩效，促进员工与组织的提高与发展，而不是为了考评而考评。

2). 绩效目标不清楚。考评者和被考评者对于被考评者的绩效目标竟然模糊，使得考核没有了对比标准。

3). 平常的工作过程中忽视关于员工工作行为的记录，使得考评时缺乏证据性资料，便利考评结果的可靠性降低。

4). 在考核过程中，考评者以被考评者近期绩效表现代表整个考核期的表现，这种“以近概全”的方式，便利考评结果的正确性降低。

平时收集员工的绩效信息。(2). 提高绩效管理的措施如下：

1). 明确考核的目的；

7). 加强管理者关于绩效考核的培训； 8). 考评体系中加入对员工能力的考评。

作用：

1、使人力资源管理与企业的战略目标相联系。绩效管理的前提是确定企业的经营战略。绩效管理通过为员工设定个人目标从而与组织的整体目标和战略相联系，鼓励并驱动企业发展所需要的工作行为，保证目标的圆满实现。

2、促进企业内部信息流通和企业文化建设。绩效管理需要员

工全过程的参与。这种参与式的管理方式满足了员工受尊重的需要和自我实现的需要。企业管理者的行为是企业文化的一部分，因而绩效管理对于创建一个民主的参与性的企业文化是非常重要的。

3、使人力资源管理成为一个完整的系统。绩效管理在人力资源管理中处于核心地位，它把人力资源管理中的各项功能整合为一个内在联系的整体。绩效管理为员工行政管理和下一年工作目标的设定提供依据，为人员招聘和选拔提供参考。

企业中绩效管理存在的普遍问题：1. 绩效管理与组织战略脱节。绩效管理目标不是从企业的战略逐级分解得到，而是根据各自的工作内容得出，不能引导所有员工的行为趋向组织的目标，导致与组织战略目标相背离的行为出现。

2. 缺乏一个畅通的沟通渠道。绩效管理是一个管理者与员工之间持续双向沟通的过程，绩效管理的成功关键在于员工在绩效计划、绩效辅导以及绩效考核和反馈全过程中的全程参与。3. 将绩效考核等同于绩效管理。绩效管理是一个由绩效目标的确定、绩效辅导、绩效考核以及绩效评价与反馈机制四个环节有机结合的一个系统。绩效考核是一套正式的结构化的制度，用来衡量、评价并影响与员工工作有关的特性、行为与结果。绩效考核只是绩效管理中的一个环节。